

Цифровая благодарность в условиях трансформации управленческой парадигмы



Шутова Марина Вадимовна

старший преподаватель кафедры «Связи с общественностью» Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета, ассоциированный сотрудник лаборатории исследований социотехнических систем Социологического института РАН – филиала Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: mvshutova@etu.ru
SPIN-код РИНЦ: 8305-6409
ORCID ID: 0000-0002-0095-773X

Аннотация

В статье рассматривается цифровое приложение корпоративного признания как ключевой посредник, связывающий повседневные практики сотрудников, транслируемые приложением корпоративные ценности и управленческие процессы в организации. Исследование выполнено в перспективе акторно-сетевой теории, что позволяет проследить, как приложение, будучи техническим артефактом, включается в сеть отношений наряду с людьми, регламентами и метриками и как эта сеть влияет на процессы взаимодействия среди пользователей. На эмпирическом материале анализируются, с одной стороны, процесс интеграции приложения в повседневную работу сотрудников, использующих его (изменение маршрутов взаимодействия и форм признания), а с другой – влияние приложения на проявление конфигурации сети благодарностей между этими сотрудниками. Показано, что фиксация микропрактик в цифровой системе делает их видимыми и управляемыми для руководителей, открывая возможности для более точечных механизмов управленческого воздействия и способствуя трансформации управленческой парадигмы в сторону управления на основе данных.

Ключевые слова

- цифровая благодарность • корпоративное признание • социальная интеграция
- системная интеграция • акторно-сетевая теория • цифровое управление •

Введение

Цифровизация организационной среды существенно изменила не только инструменты управления, но и способы наблюдения за повседневной жизнью организаций. Если ранее процессы взаимодействия внутри коллективов исследовались преимущественно через формальные структуры, нормативные документы, интервью и локальные наблюдения, то сегодня цифровые приложения создают массивы следов, позволяющие фиксировать повторяющиеся практики взаимодействия, признания и координации в масштабе всей организации. В этих условиях особое значение приобретает проблема интеграции, поскольку цифровая среда позволяет рассматривать ее не только как теоретический конструкт, но и как эмпирически наблюдаемый процесс.

Для социологии управления это обстоятельство имеет принципиальное значение. Цифровые системы корпоративного признания позволяют наблюдать, каким образом повседневные акты благодарности, поддержки и оценки вклада сотрудников преобразуются в стандартизированные, сопоставимые и управленчески интерпретируемые данные. Тем самым цифровая инфраструктура выступает не нейтральной технической оболочкой, а посредником между практикой и управлением: она делает микропрактики взаимодействия видимыми, квантифицируемыми и включаемыми в процессы организационного мониторинга, сравнения и управленческого воздействия.

Понятие интеграции в социальные науки пришло из естественнонаучного словаря, где обозначало состояние связанности дифференцированных частей в единое целое и процесс, ведущий к такому состоянию [1]. В социологическом контексте интеграция сохраняет эту двойственность и описывает как состояние упорядоченной связанности, так и процесс ее достижения и поддержания. В мета-анализе 2024 г., посвященном социальной интеграции [13], последняя рассматривается как многомерный феномен, включающий как индивидуальные, так и коллективные аспекты социальной включенности, принадлежности и согласованности взаимодействий.

В организационной теории интеграция обычно описывается как процесс согласования действий различных частей организации ради достижения общих целей и синергетического эффекта. Исследователи подчеркивают, что интеграция в управленческой перспективе означает однонаправленность действий различных системных единиц, создание устойчивых внутриорганизационных взаимосвязей и вовлечение каждого компонента в достижение целей [11]. Вместе с тем В. Туркулайнен и М. Кетокиви показывают, что интеграция не является универсально полезной сама по себе: ее эффект зависит от типа задач, степени взаимозависимости и организационного контекста [18]. Это уточнение важно для настоящей статьи, поскольку позволяет отказаться от нормативного допущения, будто любая цифровая связанность автоматически усиливает организационную интеграцию.

Наше исследование опирается на два теоретических основания: акторно-сетевой подход и концепцию социальной / системной интеграции.

Концепция социальной / системной интеграции, восходящая к работам Д. Локвуда [15; 16] и развитая Н. Музелисом [17], служит основной аналитической рамкой работы. Следуя за Д. Локвудом, Н. Музелис трактует социальную интеграцию как совокупность кооперативных и/или конфликтных отношений между акторами. В этой перспективе фокус направлен на конкретных участников взаимодействия, их стратегии, кооперацию, асимметрию, взаимность и маршруты связей во времени и пространстве. Системная интеграция, в свою очередь, относится к совместимостям и / или несовместимостям между «частями», понимаемыми как институционализированные комплексы, обладающие различной степенью долговечности и податливости. Уточнение Н. Музелиса переводит это различие в строго аналитическую плоскость, позволяя рассматривать одни и

те же явления с двух перспектив: «социальная интеграция относится к синтагматическому уровню (конкретные взаимодействия), а системная – к парадигматическому (логические совместимости / несовместимости между правилами) [17, р. 100]. Иными словами, «части» системной интеграции – это институционализированные комплексы норм и ролей, а не оппозиция нормативного / ненормативного или материального / символического.

Для настоящей статьи такая рамка особенно продуктивна. Она позволяет, с одной стороны, анализировать благодарности как акты социальной интеграции между сотрудниками, а с другой – рассматривать ценности, баллы, измеряющие силу признания, комментарии, иерархические маршруты и правила видимости как элементы системной интеграции – институциональные режимы признания, через которые организация воспроизводит свой порядок.

Вторая теоретическая рамка – акторно-сетевая теория, авторы которой исходят из того, что социальный порядок не задан заранее как субстанция или структура, а собирается в гетерогенных сетях, где действуют не только люди, но и тексты, интерфейсы, алгоритмы, метрики, устройства, регламенты и процедуры [3-5; 10; 14]. В этой оптике технология не является нейтральным контейнером действия. Она выступает медиатором, который преобразует связи, переводит интересы, перераспределяет видимость и тем самым участвует в производстве организационного порядка. С точки зрения анализа той роли, которую играет приложение для передачи цифрового признания, этот подход позволяет понять, как именно приложение становится актантом-посредником, который переводит повседневные микропрактики признания в категориально и количественно организованные данные. Таким образом, мы получаем возможность рассмотреть цифровое приложение корпоративного признания как посредника между практикой и управлением, где оно одновременно фиксирует микропрактики социальной интеграции и преобразует их в элементы системной интеграции, т. е. в наблюдаемый, сопоставимый и потенциально управляемый порядок организационных связей.

Организационная теория долгое время испытывала дефицит эмпирически укорененного знания о том, как реально складываются порядок, кооперация и интеграция внутри организаций. Преодолеть этот дефицит в какой-то степени призвана данная статья. Как показывает Б. Бечки, многие организационные концепции оказываются недостаточно укоренены в реальном труде, взаимодействии, интерпретации и наделении смыслом, поскольку теория слишком часто отрывается от наблюдения за реальной практикой организационной жизни [9]. В этих условиях особую значимость приобретает доступ к цифровым данным, позволяющим фиксировать повседневные микропрактики взаимодействия сотрудников в масштабе всей организации. Цифровые следы признания, благодарностей, комментариев и ценностных маркировок создают новую эмпирическую базу для анализа интеграции не как абстрактной характеристики коллектива, а как наблюдаемого процесса, складывающегося из повторяющихся взаимодействий, межгрупповых мостов, узловых акторов и институционализированных режимов признания. Тем самым цифровая среда открывает возможность реализовать тот исследовательский поворот к «внутренней жизни организаций», на необходимость которого указывает Б. Бечки, уже не только этнографически, но и на материале массивов цифровых данных.

В настоящей статье цифровая благодарность, которая передается посредством специального приложения, рассматривается как социотехнический ключевой посредник, связывающий повседневные практики сотрудников, транслируемые приложением корпоративные ценности и управленческие процессы в организации.

Цель исследования состоит в анализе того, как цифровое приложение корпоративного признания включается в процессы социальной и системной интеграции организации и каким образом цифровая фиксация практик признания связана с изменением управленческой оптики и логики управления.

Исследование направлено на решение двух взаимосвязанных задач. Во-первых, оно анализирует, как приложение встраивается в повседневную работу сотрудников и меняет формы, маршруты и режимы признания. Во-вторых, оно показывает, каким образом микропрактики, зафиксированные в цифровой среде, превращаются в элементы управленческой видимости и тем самым участвуют в трансформации управленческой парадигмы в сторону дата-ориентированного подхода.

Эмпирическая база и методы исследования

Описание системы. Эмпирическую базу исследования составляет кейс внедрения системы цифрового признания (peer-recognition) в двух подразделениях крупной российской добывающей компании с общей численностью сотрудников 860 человек. Система была интегрирована в корпоративную культуру в конце 2022 г. в рамках стратегии цифровизации HR-процессов. Анализ фокусируется на том, как повседневные акты благодарности, опосредованные цифровым интерфейсом, трансформируют социальное взаимодействие и управленческие практики.

Архитектура системы: ключевые акторы и их взаимодействие. Рассматриваемая сеть цифрового признания гетерогенна по своему составу. Человеческие акторы представлены тремя основными группами: рядовые сотрудники (выступающие как отправители и получатели благодарностей), HR-специалисты (осуществляющие мониторинг и аналитику) и топ-менеджмент (использующий агрегированные данные для принятия решений). Нечеловеческие актанты включают интерфейс приложения, алгоритмы агрегации, визуальные дашборды и метрики. Цифровая благодарность конституируется как гибридное действие, соединяющее коммуникацию с калькуляцией. Отправляя благодарность, сотрудник не только выражает признание коллеге, но и совершает квантифицируемую транзакцию, распределяя ограниченный ресурс признания в измеримой форме.

Интерфейс как актант-скрипт. Ключевую роль в трансформации практик играет интерфейс приложения, функционирующий как актант-скрипт, предписывающий пользователю строго определенный сценарий действия. Внутрикorporативная система признания построена вокруг трёх обязательных элементов, каждый из которых выполняет роль актанта в процессе перевода ситуативного события (благодарности) в устойчивый элемент учёта. Первый элемент – интерфейс приложения, через которое сотрудник выражает благодарность коллегам. Интерфейс содержит предустановленную фразу «Спасибо за...» и предлагает на выбор одну из 22 предустановленных корпоративных ценностей («профессионализм», «наставничество», «командная работа» и т.п.), которую отправитель обязан выбрать. Это требование выступает как актант классификации – оно обеспечивает сопоставимость разнородных событий, превращая их в объект статистической агрегации. Сила благодарности задается количеством баллов (внутренних единиц признания). Каждый месяц сотрудникам начисляется 50 баллов для выражения благодарности, в конце месяца неиспользованные баллы сгорают. Отправить благодарность без указания баллов невозможно, количество (от 1 до 50 за транзакцию) человек определяет сам. Таким образом, интерфейс переводит чувство в количественную оценку. Мы не просто фиксируем факт признания, но и градуируем его. Последнее поле в интерфейсе ПО отправки благодарности – комментарий – опционально. Отправитель сам решает, насколько он хочет персонализировать свое сообщение. Комментарий делает формальную транзакцию личной. Отправить только комментарий без указания корпоративной ценности и силы благодарности невозможно. Прохождение события через скрипт переводит разовые действия – помощь, поддержку, совет

– в стандартизированные записи, пригодные для последующего количественного анализа.

Аналитическая подсистема как центр калькуляции. Второй контур сети образует аналитическая подсистема, которая, следуя метафоре Б. Латура, функционирует как «центр калькуляции» [4, с. 359-381]. Здесь множество микротранзакций трансформируется в форму, доступную для управленческого наблюдения и интервенции. Алгоритмы агрегирования производят подсчет транзакций и количество баллов признания, нормируют показатели и визуализируют их в виде рейтингов, графов связей и матриц переходов. Эти визуальные формы обладают собственной агентностью: они делают видимыми одни аспекты признания (количество благодарностей, накопленные баллы, межподразделенческие связи), оставляя другие в тени. Тем самым они формируют поле проблематизации, определяя, что именно становится объектом сравнения и управленческого внимания.

Управленческие практики и режимы видимости. Третий контур сети включает управленческие практики, материализующие цифровые следы в статусные и символические эффекты. К ним относятся ежемесячная публикация «цифровой доски почета» на внутреннем портале и ТВ-экранах, награждение мерчем, а также учет данных системы при кадровых решениях. Так, на доску почета попадают те, кто получил наибольшее количество благодарностей по ценностям, важным для руководства в конкретный период, т. е. отбор проходит не по количеству полученных баллов, а по количеству транзакций. Здесь важно отметить, что система создает двойственную архитектуру видимости (проявления) благодарности. С одной стороны, это приватный P2P обмен, о содержании которого знают лишь участники транзакции и каждый может увидеть в приложении свой личный рейтинг – за что его ценят коллеги и что человек ценит сам. С другой стороны, каждая транзакция – цифровой след, который доступен для анализа и изучения. Работа с персоналом строится на основании этих данных, что декларируется в том числе и через цифровые «доски почета». Эта двойственность – приватность обмена и публичность его результатов – создает непреднамеренные напряжения внутри сети.

Эмпирический анализ: динамика и структура цифрового признания. Эмпирическую базу исследования составляют данные, собранные за два с половиной года с июля 2023 г. по январь 2026 г. Анализу подлежат три сопоставимых полугодовых периода: П1 (июль 2023 – январь 2024), П2 (июль 2024 – январь 2025) и П3 (июль 2025 – январь 2026). По каждому из периодов известно общее количество переданных благодарностей, отправитель и получатель, включая должность, пол, подразделение, дату передачи, ценность, «вес» (количество баллов), наличие и содержание комментария (если он был оставлен).

На основании этих данных были построены и проанализированы графы коммуникации между сотрудниками, рассчитаны ключевые сетевые метрики (плотность, центральность, кластеризация и др.). Тем самым была воссоздана для наблюдения, чтения и анализа социальная практика взаимного признания в рамках двух подразделений одной компании. Для интерпретации данных предлагается следующая операционализация: социальная интеграция фиксируется через сетевые характеристики взаимодействий между сотрудниками: плотность, взаимность, централизацию, выделение активных узлов и мостов, динамику связей. Системная интеграция, напротив, проявляется в устойчивых, институционализированных логиках самого приложения: в нормативном словаре ценностей, в квантификации признания через количество баллов (силу благодарности), в закреплённых паттернах иерархической коммуникации. Такая оптика позволяет рассматривать приложение как посредника, который не только отражает, но и частично конфигурирует оба типа интеграции.

Обсуждение результатов исследования

Социальная интеграция I: охват и асимметрия участия. Первый эмпирический вопрос касается того, насколько широко приложение включено в повседневную жизнь коллектива. Данные показывают устойчивую асимметрию между получением и отправлением признания. Получателями благодарностей становится практически весь коллектив: в П1 уникальных получателей – 229 при 229 участниках, в П2 – 215 из 216, в П3 – 226 из 226. Иными словами, приложение делает сотрудников почти тотально видимыми как адресатов символического признания. Иная картина наблюдается на стороне отправления: число уникальных отправителей составляет 190, 151 и 171, а их доля среди всех участников – 83,0%, 69,9% и 75,7% соответственно. Производство признания распределено неравномерно и демонстрирует высокую волатильность. Динамика не позволяет говорить о линейном росте. Во втором периоде практика отправления сужается: число отправителей падает на 39 человек, доля активных отправителей – более чем на 13 процентных пунктов. В третьем периоде наблюдается частичное восстановление: число отправителей возрастает на 20, однако к уровню первого периода система не возвращается. Матрица переходов показывает обновление социальной базы: между П1 и П2 сохранились 122 отправителя, 68 выбыли, новых – 29; между П2 и П3 сохранились 108, выбыли 43, новых – 63. Последний период характеризуется не простым возвратом к прежней модели, а расширением на обновленной основе.

Для социологии управления здесь важны два обстоятельства. Во-первых, приложение делает почти весь коллектив наблюдаемым как получателей признания, но не обеспечивает равномерности в его отправлении. Во-вторых, разрыв между почти полной включенностью в режим получения и селективной включенностью в режим отправления означает, что управленчески значимым становится не только факт существования сети, но и неравномерность распределения интеграционной работы внутри нее.

Социальная интеграция II: сетевая динамика и узловые акторы. Общая конфигурация сети. Во всех трех периодах сеть благодарностей сохраняет единую компоненту, охватывающую всех участников. Приложение стабильно функционирует как общий контур признания, а не набор изолированных групп. Однако степень интеграции внутри контура меняется (табл. 1).

Таблица 1. Показатели общей конфигурации сети по периодам

Период	Участники, кол-во	Благодарности, кол-во	Уникальные связи, кол-во	Плотность, %	Взаимность, %	Кластеризация, %	Централизация, %
П1	229	9300	3683	7,05	59,1	42,8	20,5
П2	216	6673	2604	5,61	54,1	41,2	21,3
П3	226	11697	4278	8,41	65,5	43,8	19,5

Наблюдается трехшаговая динамика: относительно сильная интеграция в П1, ослабление в П2 (сеть разрежается, падают плотность и взаимность) и максимальное уплотнение в П3. В третьем периоде сеть не просто производит больше транзакций, но делает это по более насыщенным, взаимным и менее цен-

трализованным каналам. Корректно говорить не о росте числа благодарностей, а о смене режима интеграции: от умеренной связанности к фазе разрежения и затем к повторному уплотнению.

Активные отправители как узловые акторы. Интеграционная работа распределена крайне неравномерно. Верхний дециль отправителей производит 26,3% всех благодарностей в П1, 31,1% – в П2 и 23,9% – в П3. Четверть–треть всего массива создается относительно небольшой группой, чья активность явно отличается от среднего уровня. Эти акторы не просто участвуют в сети, а поддерживают и расширяют ее циркуляцию. Сетевые характеристики подтверждают их особый статус: среднее число связей у них почти вдвое выше, а посредническая центральность позволяет рассматривать их как мостовых акторов между сегментами сети. В терминах акторно-сетевого анализа эти пользователи активно используют приложение как посредника, чтобы собирать через себя контур взаимодействий, а не просто оставлять в нем следы. Привлекает внимание тот факт, что интеграционная работа неравномерно распределена по иерархии. Среди активных отправителей заметно перепредставлены руководители подразделений, а в П3 возрастает доля топ-руководства. Приложение не устраняет иерархию, а создает пространство, в котором управленческие позиции получают дополнительные возможности выступать распределителями признания. Однако монополизации не происходит: среди активных отправителей присутствуют и специалисты.

Гендерное измерение интеграционной работы. В первых двух периодах среди наиболее активных отправителей представлены в основном женщины. Это позволяет говорить о гендерном измерении интеграционной «работы признания»: она может быть частично феминизирована и тем самым делать более заметными скрытые асимметрии организационной жизни.

Два режима системной интеграции: комментарий как маркер. Графическое представление динамики позволяет увидеть различие двух режимов интеграции. Сеть без комментариев демонстрирует более устойчивую траекторию развития и выступает инфраструктурой массовой повседневной интеграции. Напротив, сеть с комментариями характеризуется большей чувствительностью к изменениям организационного контекста: во втором периоде фиксируется рост плотности и взаимности, что свидетельствует о консолидации более узкого ядра активных участников. В третьем периоде расширение охвата сопровождается снижением внутренней насыщенности связей. (см. рис. 1 и 2)

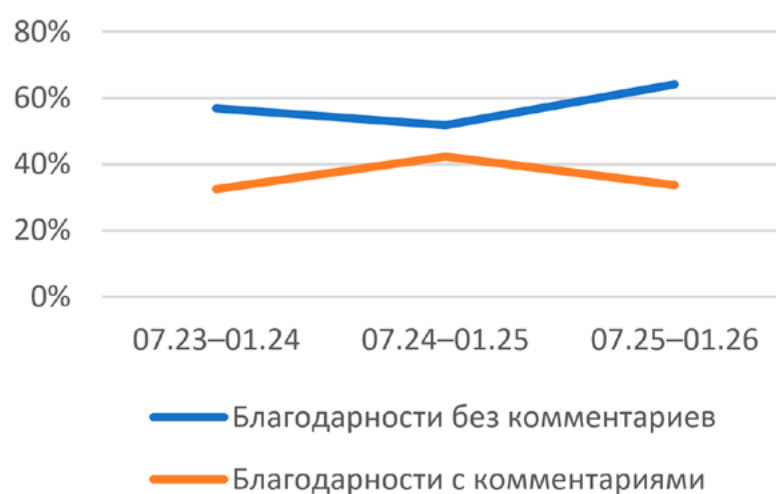


Рисунок 1. Динамика взаимности сети

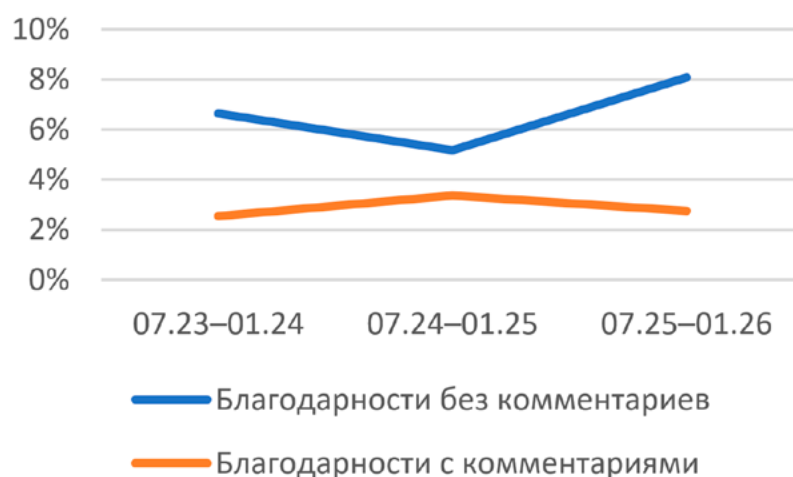


Рисунок 2. Динамика плотности сети

Таким образом, разделение благодарностей на комментируемые и некомментируемые позволяет увидеть неоднородность цифровой интеграции. Перед нами – два разных режима. Сеть без комментариев формирует устойчивый каркас массовой интеграции. В П1 ее плотность составляет 6,63%, взаимность – 56,8%; в П2 – 5,17% и 51,7%; в П3 – 8,08% и 64,2%. Это самая устойчивая часть системы: она сохраняет целостность и в наибольшей степени обеспечивает рост общей плотности в последнем периоде. Массовый короткий обмен, не требующий текстового разворачивания, выполняет функцию основного повседневного интеграционного механизма. Сеть с комментариями устроена иначе и работает в селективном, статусном режиме (табл. 2).

Таблица 2. Динамика сетевых метрик признания: сравнение транзакций с комментарием и без (П1–П3)

Период	Участники, кол-во	Благодарности, кол-во	Уникальные связи, кол-во	Плотность, %	Взаимность, %
П1	156	1069	612	2,53	32,4
П2	140	1115	653	3,36	42,3
П3	163	1190	724	2,74	33,7

Во втором периоде, когда общий объем сети сокращается, сегмент, где люди обмениваются комментариями, демонстрирует наибольшую плотность и взаимность. Иными словами, происходит консолидация того, что можно назвать ядром активных пользователей. Судя по данным, уменьшение широты охвата сопровождается ростом «теплоты» и содержательности связей – правда, лишь внутри этого сужающегося круга. Третий период демонстрирует иную картину: массовый обмен достигает пика, комментируемая сеть расширяется экстенсивно, однако её внутренняя насыщенность падает. Получается, что цифровая среда оказывается способна и поддержать, и проявить разные типы интеграции в

зависимости от времени и ситуации. В одном случае это более узкая, но насыщенная и интенсивная сеть содержательных связей, в другом – более широкая, но менее насыщенная (с точки зрения комментирования) сеть массового признания.

Иерархическое измерение: вертикаль признания. Если оценивать весь массив благодарностей, то здесь явно преобладает горизонтальный обмен по линии «коллега – коллега»: 61,1% в П1, 62,9% – в П2, 60,8% – в П3. Но стоит выделить только те благодарности, которые сопровождаются комментарием, – и иерархическая картина становится совсем иной. В первом периоде комментарии распределяются почти поровну между восходящей и нисходящей вертикалью: 42,8% приходится на пару «подчинённый → руководитель», 41,1% – на «руководитель → подчинённый». Горизонтальные связи в этом сегменте составляют лишь 15,4%. Во втором периоде появляется небольшой перевес в сторону нисходящего признания (43,1% против 41,6%). К третьему периоду фиксируется уже отчётливый сдвиг вверх: доля комментариев от подчинённого руководителю достигает 51,6%, тогда как горизонтальные сокращаются до 11,3%.

Сравнение общего массива с комментируемыми благодарностями показывает, что наличие комментария усиливает прежде всего восходящую вертикаль. Доля транзакций типа «подчинённый → руководитель» растёт: с 17,8% до 19,4% в П1, с 18,0% до 20,5% в П2, а в П3 – с 20,4% до 26,1% (здесь прирост особенно заметен). Нисходящие транзакции при этом почти не получают приращений. Получается, что комментарий работает как жанр вербализованного признания значимости – и востребован он прежде всего в тех случаях, когда адресат находится выше в организационной иерархии. Цифровое приложение, таким образом, делает видимой не только горизонтальную кооперацию, но и довольно тонкие механизмы символического укрепления управленческой значимости.

Междолжностные мосты: топология интеграции. Сетевой анализ показывает, что интеграция в исследуемом коллективе строится не столько на внутригрупповых связях, сколько на междолжностных. К числу сотрудников анализируемых подразделений относится как административный персонал, так и люди, работающие «в поле». Логично было бы предположить, что доля взаимодействия будет замыкаться внутри групп белых и синих воротничков. Однако данные показывают, что во всех трёх периодах доля междолжностных транзакций составляет 58-60%, а доля междолжностных уникальных связей колеблется от 57,3% до 60,2%. Мы наблюдаем, что сеть не замыкается внутри однородных статусных слоёв, а регулярно соединяет разные организационные позиции. Наиболее тесная связь образуется между руководителями подразделений и специалистами / экспертами: порядка 20% от общего числа транзакций отправляют руководители специалистам и 16% благодарностей составляют транзакции специалистов к руководителям. В третьем периоде доля благодарности от руководителя специалисту составляет 17%, доля благодарностей от специалистов к руководителям остается неизменной. Мы наблюдаем, как приложение поддерживает интеграцию между средним управленческим уровнем и экспертно-исполнительским ядром – т. е. между теми частями, где в бюрократической схеме обычно возникает зона напряжения (между координацией и содержательным исполнением). Цифровое признание здесь выступает не только каналом морального обмена, но и инфраструктурой для межуровневой стыковки. Оно делает видимыми реальные мосты, которые формальная организационная структура часто скрывает.

Системная интеграция: ценности и квантификация. Нормативный словарь ценностей. Приложение не просто фиксирует благодарности – оно задаёт и удерживает тот словарь, через который в организации описывается значимый вклад. На протяжении всех трех периодов исследования первые места занимают такие ценности как «командная работа» и «профессионализм». В первом периоде их доли составляют 23,3% и 18,2% соответственно, во втором – 27,5% и

17,3%, в третьем – 20,9% и 20,7%. Стабильность этих цифр говорит о закреплении кооперативно-профессионального маршрута признания: «правильный» вклад осмысливается как сочетание включённости в совместную работу и личной компетентности. Чуть менее востребованы, но также входят в топ позиций по упоминаемости «доброжелательность», «ответственность» и «поддержка коллег». При этом динамика различается: во втором периоде заметно подсакивает доля доброжелательности (до 12,3%), а в третьем – ответственности (8,1%) и поддержки (6,2%) (Можно пофантазировать, что во втором периоде коллектив пережил некий кризис и сократился, именно этим хочется объяснить возросшую потребность в эмоциональной поддержке и упоминавшийся выше рост числа комментариев). Здесь важно отметить, что благодаря цифровым следам мы наблюдаем, как дополнением профессиональное ядро организационных норм дополняется нормой доброжелательности, т. е. становится важно не только содержание профессиональной деятельности, но и отношение к коллегам – доброжелательность, готовность поддержать других. Отдельного изучения требует появление по инициативе кадровой службы ценности «участие в социальном / общественном мероприятии» и вознаграждение тех, кого поблагодарили в рамках этой ценности: награждается не трудовой вклад как таковой, а само участие в символическом времени организации. Приложение не просто помогает фиксировать включенность в корпоративные ритуалы, но делает наблюдаемыми чувства по этому поводу, что влечет за собой новые способы поддержания интеграции.

Квантификация признания и два режима оценивания. Поле числовых баллов (внутренних единиц признания) переводит благодарность в измеримую форму. Вернувшись к табл. 1, которая отражает общее количество баллов и транзакций по периодам, мы можем наблюдать, как растет количество транзакций и снижается средний показатель «силы благодарности». Эти данные позволяют сделать вывод о том, что пользование приложением входит в норму, ткань микроинтеграции становится плотнее (благодарности с минимальным номиналом в 1 балл: П1 - 74%, П2 - 76%, П3 - 88%), приложение стандартизирует практику.

Однако при внимательном рассмотрении обнаруживается два режима оценивания – массовый и элитарный. Массовый интегративный слой включает в себя топ ценностей, таких как «командная работа», «профессионализм», «доброжелательность», «ответственность», «поддержка коллег». Средний вес этих ценностей – минимально возможный для транзакции 1 балл. Но есть и группа более дорогих, «элитарных» ценностей. Они редко входят в корпоративный топ по частоте выбора, но зато чаще сопровождаются комментариями и более высоким средним баллом. Например, «настоящий лидер» – средний балл 2,65, «наставничество» – 2,43, «организатор» – 2. Мы наблюдаем как система поддерживает два типа признания: массовую интеграцию через частое, но невысокое поощрение и статусное выделение через селективные ценности.

Роль комментариев. Как уже упоминалось выше, ценность фиксирует желательный для организации моральный тип вклада, баллы – силу благодарности; а вот сопровождение благодарности комментарием, его длина и содержание кодируют важность ценности, уровень вовлечённости отправителя, персональную значимость ситуации для него. Описанный выше режим статусной стратификации через селективные ценности, которые характеризуются высокими баллами, также часто сопровождается развернутым комментарием (необходимо понимать, что интегративная функция комментария может меняться в разные периоды жизни организации).

Анализ по периодам позволяет увидеть эту функциональную трансформацию комментария. Во втором периоде, при общем ослаблении сети, связка работает в гибридном режиме. Массовая интеграция здесь парадоксальным образом обеспечивается высокой плотностью комментариев. Комментарий еще не закреплён исключительно за статусным выделением — он обслуживает ко-

операцию, участие и поддержку, т. е. работает на горизонтальную связность, а не на иерархию. В ПЗ происходит расщепление, и мы наблюдаем возвращение к двум чистым типам, существующим одновременно. Общая сеть максимально плотна, но комментарий утрачивает кооперативную функцию и смещается в сторону адресного, иерархически нагруженного признания. Массовая интеграция теперь уходит в «безмолвные» акты (краткие, мало-номинальные), а комментарий становится маркером статуса. Таким образом, третий период демонстрирует сосуществование двух контуров: массовой интеграции (через краткие акты без комментариев) и статусной стратификации (через символически нагруженные комментированные акты). С точки зрения управления это принципиально: связка делает видимыми не только распределение благодарностей, но и режимы социального порядка, которые через них воспроизводятся. Одни конфигурации уплотняют сеть, другие – придают адресатам повышенную статусную значимость.

Заключение

Проведенное на материале панельных данных цифрового приложения корпоративного признания исследование показало, что интеграция в организации не может рассматриваться как раз и навсегда заданное состояние коллектива. Полученные результаты свидетельствуют о процессуальной и изменчивой природе интеграции: в исследуемых периодах сеть благодарностей проходит через фазу относительной связанности, затем – через фазу разрежения и далее – через фазу повторного уплотнения. При этом общая целостность сети сохраняется во все периоды. Это позволяет трактовать интеграцию не как бинарную характеристику «интегрированности», а как меняющуюся конфигурацию связей, интенсивность и форма которой варьируют во времени.

Эмпирический материал также показал, что различие социальной и системной интеграции оказывается продуктивным для анализа цифровой организационной среды. На уровне социальной интеграции приложение фиксирует отношения между конкретными акторами: неравномерность участия в отправлении признания, узловую роль активных отправителей, междолжностные мосты и иерархически асимметричные режимы комментируемой благодарности. На уровне системной интеграции становятся видимыми институционализированные логики самого приложения: нормативный словарь ценностей, шкала единиц интенсивности благодарности (баллы признания), различие между комментируемыми и некомментируемыми транзакциями, а также устойчивые паттерны статусного выделения. В поле анализа попадают не только связи между сотрудниками и подразделениями, гораздо важнее, что проявляется ранее столь сложно наблюдаемое социальное – как строится иерархия, что обеспечивает связность коллектива, как меняются «правила игры» внутри организации в зависимости от периода, что она проживает, и в какие формы это все выливается (поведенческие и организационные).

В фокусе внимания статьи были именно интеграционные процессы. Анализ данных приложения цифровой благодарности позволил наблюдать асимметрии среди тех, кто несет интеграционную нагрузку (женщины и менеджеры среднего звена). Именно они производят большую долю благодарностей и именно на них держится сеть. Результаты анализа заставляют задуматься о той работе, которая обычно скрыта в формальной организационной структуре и редко выделяется и вознаграждается.

Кроме того, анализ выявил и два режима признания – массовый интегративный, связанный с кооперативными ценностями, минимально возможным баллом и либо без комментария, либо с минимальным комментарием в виде эмодзи. Именно этот режим признания обеспечивает плотность и связанность сети.

Второй режим имеет статусно-селективный характер: он чаще связан с лидерскими и наставническими ценностями, сравнительно более высокими баллами признания и развернутыми комментариями, которые чаще направлены вверх по иерархии. В результате цифровое приложение не только поддерживает горизонтальную ткань повседневной интеграции, но и участвует в производстве узлов символической значимости и статусного различия.

С точки зрения акторно-сетевой теории это означает, что приложение следует рассматривать не как пассивный контейнер данных, а как посредника, который участвует в переводе микропрактик признания в цифрово фиксируемые, сравнимые и управленчески интерпретируемые объекты. Интерфейс, ценностные категории, шкала баллов признания, режим комментариев и аналитические панели выступают не внешним оформлением уже существующих отношений, а частью социотехнической конфигурации, через которую эти отношения становятся наблюдаемыми, сопоставимыми и частично перерабатываемыми в управленческом отношении.

В более широком плане результаты исследования указывают на формирование элементов новой управленческой оптики. Речь идет не о полном вытеснении иерархически-регламентной модели, а о ее дополнении данными-ориентированным способом наблюдения за коллективом. Цифровое приложение делает видимыми не только формальные позиции сотрудников, но и реальные маршруты признания, межгрупповые мосты, узловых акторов и нормативные репертуары организационной значимости. Тем самым управление получает возможность работать не только с должностной структурой, но и с сетью фактических связей, которые ранее оставались менее доступными для наблюдения.

Вместе с тем полученные выводы должны интерпретироваться с учетом ограничений исследования. Результаты основаны на одном кейсе внедрения системы цифрового признания в крупной добывающей компании и не позволяют автоматически переносить выявленные закономерности на организации иного типа. Поэтому часть выводов, особенно касающихся гендерного измерения интеграционной работы и механизмов символического подтверждения управленческой значимости, следует рассматривать только как гипотезы, требующие дальнейшей проверки.

Перспективы дальнейшей работы связаны с качественным анализом комментариев, сравнением организаций разного типа, изучением карьерных и ролевых траекторий активных отправителей и анализом того, как данные цифровых систем признания реально используются в управленческих решениях. Однако уже на данном этапе можно утверждать, что цифровое приложение корпоративного признания является не просто техническим дополнением к организационной жизни, а значимым посредником в производстве, фиксации и управленческой интерпретации интеграции внутри коллектива.

Список литературы:

1. Голенкова З.Т., Игитханян Е.Д. Интеграционные процессы в социально-структурных отношениях современного российского общества // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2013. Т. 113. № 2. С. 139-152. EDN QOQWEN
2. Дюркгейм Э.О. Разделении общественного труда. М.: Наука, 1990. 575 с.
3. Каллон М. Некоторые элементы социологии перевода: приручение морских гребешков и рыболовов бухты Сен-Бриё // Логос. 2017. № 2(117). С. 49-94. EDN: YMICBR
4. Латур Б. Наука в действии. Санкт-Петербург: Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2013. 416 с.

5. Латур Б. Пересборка социального: введение в акторно-сетевую теорию. Москва: Изд. дом НИУ, 2014. 382 с. EDN: SYZVMJ
6. Мид Дж.Г. От жеста к символу // Американская социологическая мысль. М.: Изд-во МГУ, 1994. С. 215-224.
7. Парсонс Т. Система современных обществ. М.: Аспект Пресс, 1998. 270 с.
8. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. М.: Политиздат, 1992. 543 с. EDN: DLKMYG
9. Bechky B.A. Making Organizational Theory Work: Institutions, Occupations, and Negotiated Orders // *Organization Science*. 2011. Vol. 22. N 5. P. 1155-1167. DOI: 10.2307/41303109
10. Callon M. Actor Network Theory // *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Amsterdam : Elsevier Science LTD, 2001. P. 62-66. DOI: 10.1016/B0-08-043076-7/03168-5
11. Integration Process in Management Science - Theoretical Review / Dima I.C. [et al.] // *Annals of the University of Petrosani, Economics*, University of Petrosani, Romania. 2011. Vol. 11. N 1. P. 71-76.
12. Giddens A. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press, 1984. 402 p.
13. Hu J., Cheung C.K.J. Social identity and social integration: a meta-analysis exploring the relationship between social identity and social integration // *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Article N 1361163. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1361163. EDN: WJEIMU
14. Law J. Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity // *Systems Practice*. 1992. Vol. 5. N 4. P. 379-393. DOI: 10.1007/bf01059830. EDN: TGWXFR
15. Lockwood D. Social Integration and System Integration // *Explorations in Social Change*. Eds. George K. Zollschan and Walter Hirsch. L.: Routledge, 1964. P. 244-257.
16. Lockwood D. *Solidarity and Schism: 'The Problem of Disorder' in Durkheimian and Marxist Sociology*. Oxford University Press, 1992. 433 p. DOI: 10.1093/oso/9780198277170.001.0001
17. Mouzelis N.P. Social and System Integration: Lockwood, Habermas and Giddens // *Modern and Postmodern Social Theorizing: Bridging the Divide*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. P. 97-106
18. Turkulainen V., Ketokivi M. The Contingent Value of Organizational Integration // *Journal of Organization Design*. 2013. Vol. 1. N 2. P. 34-43.

Digital gratitude amid a transforming management paradigm

Shutova Marina Vadimovna

Senior Lecturer at the Department of Public Relations, Saint Petersburg Electrotechnical University (ETU); Associate Researcher at the Laboratory for Studies of Sociotechnical Systems, Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences (branch of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences), Saint Petersburg, Russian Federation

e-mail: mvshutova@etu.ru

RSCI SPIN code: 8305-6409

ORCID ID: 0000-0002-0095-773X

Abstract

This article examines a corporate recognition digital application as a pivotal mediator linking employees' everyday practices, the corporate values transmitted by the application, and organizational managerial processes. Grounded in Actor-Network Theory (ANT), this study traces how the application, functioning as a technical artifact, is integrated into a network of relations alongside humans, regulations, and metrics, and how this network shapes interaction processes among users. Utilizing empirical data, the paper analyzes, on the one hand, the integration process of the application into the daily routines of its users (specifically, shifts in interaction pathways and forms of recognition) and, on the other hand, the application's impact on the configuration of the gratitude network among these employees. The findings demonstrate that capturing micro-practices within a digital system renders them visible and manageable for executives. This visibility enables highly targeted managerial interventions and facilitates a paradigm shift toward data-driven management.

Keywords

• digital gratitude • corporate recognition • social integration • system integration • Actor-Network Theory • digital management •

References:

1. Golenkova Z.T., Igitkhanyan E.D. Integration Processes in Socio-Structural Relations of Modern Russian Society // Proceedings of the Ural Federal University. Series 1: Problems of Education, Science and Culture. 2013. Vol. 113. N 2. P. 139-152. EDN: QQQWEH
2. Durkheim E. The Division of Labour in Society. Moscow: Nauka, 1990. 275 p.
3. Callon M. Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay // Logos. 2017. Vol. 27. N 2(117). P. 49-94. EDN: YMICBR
4. Latour B. Science in Action. St. Petersburg: Publishing House of the European University in St. Petersburg, 2013. 416 p.

5. Latour B. Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory. Moscow: HSE University Publishing House, 2014. 382 p. EDN: SYZVMJ
6. Mead G.H. From Gesture to Symbol // American Sociological Thought. Moscow: Moscow State University Press, 1994. P. 215-224.
7. Parsons T. The System of Modern Societies. Moscow: Aspekt Press, 1998. 270 p.
8. Sorokin P.A. Man. Civilization. Society. Moscow: Politizdat, 1992. 543 p. EDN: DLKMYG
9. Bechky B.A. Making Organizational Theory Work: Institutions, Occupations, and Negotiated Orders // Organization Science. 2011. Vol. 22. N 5. P. 1155-1167. DOI: 10.2307/41303109
10. Callon M. Actor Network Theory // International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Amsterdam : Elsevier Science LTD, 2001. P. 62-66. DOI: 10.1016/B0-08-043076-7/03168-5
11. Integration Process in Management Science - Theoretical Review / Dima I.C. [et al.] // Annals of the University of Petrosani, Economics, University of Petrosani, Romania. 2011. Vol. 11. N 1. P. 71-76.
12. Giddens A. The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Berkeley: University of California Press, 1984. 402 p.
13. Hu J., Cheung C.K.J. Social identity and social integration: a meta-analysis exploring the relationship between social identity and social integration // Frontiers in Psychology. 2024. Vol. 15. Article N 1361163. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1361163. EDN: WJEIMU
14. Law J. Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity // Systems Practice. 1992. Vol. 5. N 4. P. 379-393. DOI: 10.1007/bf01059830. EDN: TGWXFR
15. Lockwood D. Social Integration and System Integration // Explorations in Social Change. Eds. George K. Zollschan and Walter Hirsch. L.: Routledge, 1964. P. 244-257.
16. Lockwood D. Solidarity and Schism: 'The Problem of Disorder' in Durkheimian and Marxist Sociology. Oxford University Press, 1992. 433 p. DOI: 10.1093/oso/9780198277170.001.0001
17. Mouzelis N.P. Social and System Integration: Lockwood, Habermas and Giddens // Modern and Postmodern Social Theorizing: Bridging the Divide. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. P. 97-106.
18. Turkulainen V., Ketokivi M. The Contingent Value of Organizational Integration // Journal of Organization Design. 2013. Vol. 1. N 2. P. 34-43.

Поступила в редакцию: 11.03.2026

Рецензия получена: 17.05.2026

Принята в печать: 03.06.2026